



IDENTIDADE DA GERAÇÃO Z NA GESTÃO DE *STARTUPS*

IDENTITY OF GENERATION Z IN THE MANAGEMENT OF STARTUPS

IDENTIDAD DE LA GENERACIÓN Z EN LA GESTIÓN DE STARTUPS

ARIANA DE OLIVEIRA MELO

Mestra

Universidade Estadual do Ceará – Brasil

ORCID: 0000-0003-4202-0088

arianamelo.ce@gmail.com

MARUZA VIEIRA BARBOZA TAVARES

Doutoranda

Universidade Estadual do Ceará – Brasil

ORCID: 0000-0002-8433-1688

maruzatavares@gmail.com

BRUNA DE SOUSA FELIX

Mestra

Universidade Estadual do Ceará – Brasil

ORCID: 0000-0002-5931-9935

brunasousafelix@hotmail.com

ANA CRISTINA BATISTA DOS SANTOS

Doutora

Universidade Estadual do Ceará – Brasil

ORCID: 0000-0001-8838-6937

ana.batista@uece.br

Submetido em: 02/02/2018

Aprovado em: 26/06/2019

Doi: 10.14210.alcance.v26n3(set/dez).p320-333



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



RESUMO

O presente artigo visa compreender a identidade da geração Z na gestão de *startups*. Para a pesquisa exploratória de natureza qualitativa, utilizou-se a entrevista semiestruturada na coleta de dados, havendo, ainda, aplicação de exercício-estímulo. Como sujeitos de pesquisa, compreenderam cinco líderes de *startups* já atuantes no mercado pertencentes à geração Z. Uma análise dos dados foi realizada com o apoio do *software* Atlas TI. Os resultados mostram que as características atribuídas à geração Z que mais influenciam na gestão são a autoconfiança, o otimismo, o imediatismo, a capacidade de serem multitarefas e a preocupação em buscar a satisfação no trabalho, fazendo o que se gosta e encarando os desafios como etapa inerente ao sucesso. Além desses, surgem, como novos traços dos gestores "Zs", a coragem e a impulsividade, além de evidências de otimismo e confiança. O fator idade justifica possíveis erros de gestão, reforçando a importância de uma hierarquia horizontal. Os entrevistados falam de *startups* como tipos alinhados ao desenvolvimento do espírito empreendedor dessa geração. Por outro lado, fogem do padrão de representação de *startups* como dependentes apenas de uma ideia inovadora e alertam para a necessidade de conhecimento, experiência, bom gerenciamento, boa rede de contatos e trabalho em equipe.

Palavras-chave: Geração Z; *Startup*; Gestão.

ABSTRACT

This article aims to understand the identity of generation Z in the management of startups. For THE exploratory research of a qualitative nature, semi-structured interviews were used for the data collection, along with the application of exercise-stimulus. The research subjects were five leaders of startup firms already operating on the market, belonging to generation Z. The resulting data were analyzed using the software Atlas IT. The results show that the characteristics attributed to generation Z that most influence the management are self-confidence, optimism, immediacy, ability to multi-task, concern with job satisfaction, doing what one likes and facing the challenges inherent to success. In addition to these, new traits of the generation Z managers included, courage and impulsiveness, as well as evidence of optimism and confidence. The age factor might explain possible management errors, reinforcing the importance of a horizontal hierarchy. The interviewees talked about startups as types of business that were aligned with the development of the entrepreneurial spirit of this generation. On the other hand, they rejected the standard representation of startups as firms that rely on a single innovative idea, and warned of the need for knowledge, experience, good management, a good network of contacts, and teamwork.

Keywords: Generation Z; Startup; Management.

RESUMEN

El presente artículo pretende comprender la identidad de la generación Z en la gestión de startups. Para la investigación exploratoria de naturaleza cualitativa, se utilizó la entrevista semiestruturada en la recolección de datos, habiendo aún, aplicación de ejercicio-estímulo. Los sujetos de investigación, comprendieron cinco líderes de startups ya actuantes en el mercado, pertenecientes a la generación Z. Un análisis de los datos se realizó con el apoyo del software Atlas TI. Los resultados muestran que las características atribuidas a la generación Z que más influyen en la gestión son la autoconfianza, el optimismo, la inmediatez, la capacidad de ser multitareas, la preocupación en buscar la satisfacción en el trabajo, haciendo lo que se gusta y encarando los desafíos como etapa inherente al éxito. Además de estos, surgen, como nuevos rasgos de los gestores "Z", el coraje y la impulsividad, además de evidencias de optimismo y confianza. El factor de edad justifica posibles errores de gestión, reforzando la importancia de una jerarquía horizontal. Los entrevistados hablan de startups como tipos alineados al desarrollo del espíritu emprendedor de esa generación. Por otro lado, huyen del padrón de representación de startups como dependientes sólo de una idea innovadora y advierten para la necesidad de conocimiento, experiencia, buena gestión, buena red de contactos y trabajo en equipo.

Palabras clave: Generación Z; *Startup*; Gestión.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, testemunham-se mudanças na vida em sociedade oriundas, em grande parte, do desenvolvimento tecnológico. Uma das transformações mais significativas advém da popularização da internet, nos anos de 1990. Redução de tempo e diminuição de distâncias são exemplos de alterações estruturais fruto do uso massivo da internet, com consequentes mudanças nas relações pessoais e organizacionais, favorecendo, dentre outras coisas, o surgimento de novos modelos de negócios, como as *startups*.

Em março de 2017, segundo o *Internet World Stats: Usage and Population Statistics* (<http://www.internetworldstats.com/>, recuperado em 27 de julho, 2017), quase quatro bilhões de pessoas (3.739.698.500) tinham acesso à internet no mundo todo, o que corresponde a 49,7% da população mundial conectada. Já no Brasil, a internet contava com 139.111.185 usuários, o equivalente a 49,6% pessoas *on-line*.

Em face desse contexto, grande atenção tem sido dispensada à nova geração dos nativos digitais, conhecida como geração Z, em virtude de ser a primeira geração que sempre esteve conectada e não conhece a vida sem internet – pelo menos entre aqueles que têm a possibilidade material de acessá-la. Assim, seus integrantes foram afetados desde o seu nascimento pela tecnologia, sendo familiarizados com dispositivos digitais e se percebem dependentes do meio virtual para comunicação, estudos e entretenimento (Ceretta & Froemming, 2011; Colbert, Yee, & George, 2016; Kapil & Roy, 2014; Zhitomirsky-Geffet & Blau, 2016). Reconhecidos como cidadãos globais, possuem acesso livre às questões e às tendências mundiais. Essa geração, que desperta o interesse de acadêmicos e consultores, também é conhecida como “Geração da Internet”, “Geração Eu”, entre outros termos designativos (Colbert *et al.*, 2016).

Parry e Urwin (2011) destacam que as gerações, mais do que pela semelhança de idade, são motivadas pela crença de que dividem um conjunto específico de valores e atitudes, como resultado do compartilhamento de eventos e experiências. O fenômeno sociológico das gerações baseia-se nos “ritmos biológicos do nascimento e da morte” e, ao interpretar o trabalho de Mannheim (1952), McMullin, Comeau e Jovic (2007, pp. 299-300) sugeriram que uma geração “representa um tipo único de localização social baseado na interação dinâmica entre nascer em um determinado ano e os eventos sociopolíticos que ocorrem ao longo do curso da vida”.

Destarte, além de dividirem o mesmo período de nascimento, a geração Z possui como experiência social em comum o fato de já começarem a vida em uma comunidade em que banda larga, *smartphones* e mídias sociais são itens integrantes de suas rotinas. Como resultado, esses indivíduos esperam poder se expressar, ser reconhecidos, acessar instantaneamente informações, focar em tópicos classificados como importantes e receber *feedbacks* imediatos. Estes podem ser considerados seus padrões de comportamento como cidadãos do mundo digital (Colbert *et al.*, 2016).

Em um ambiente profissional, muitos dos valores e das atitudes dos trabalhadores em relação às suas atividades podem ser bastante distintos das gerações anteriores de trabalhadores e, como consequência, os gerentes podem levar essas diferenças geracionais em consideração se quiserem efetivamente gerenciar sua força de trabalho (Bensona & Brown, 2011). Em relação às características do profissional da Geração Z, pode-se afirmar que os nativos digitais são extremamente confiantes e têm otimismo em relação ao seu futuro profissional, tendendo a iniciativas empreendedoras, pois gostam de trabalhar de forma independente, ao passo em que são criativos e inovadores. Não conseguem visualizar uma oportunidade de negócio que não esteja integrada com tecnologia, incluindo *hardware*, *software* e até mesmo a utilização de redes sociais como forma de divulgação e relacionamento com clientes (Iorgulesco, 2016).

Dessa maneira, em se tratando do perfil empreendedor aliado à tecnologia, não é raro ver integrantes dessa geração liderando empresas que se enquadram como novos modelos de negócios, principalmente *startups*. O conceito, ora adotado para *startups*, da Abstartups: Associação Brasileira de Startups (<http://www.abstartups.com.br>, recuperado em 25 de julho, 2017), considera que elas são formadas por pessoas à procura de um modelo de negócio repetível e escalável. As *startups* são empresas desenvolvidas com base tecnológica (Dullius & Shaeffer, 2016). No Brasil, a Startupbase (<https://startupbase.abstartups.com.br>, recuperado em 30 de agosto, 2017) mostra o registro de 8.355 *startups* em fases de ideação, operação, tração e *scale-up* (crescimento).

Salienta-se que esses modelos de negócio possuem atributos que vão ao encontro das características presentes na geração Z: domínio e desenvolvimento de tecnologias, inovação e criatividade para concepção da empresa, otimismo e independência no desenvolvimento do trabalho e ausência de hierarquia.

Assim, a presente pesquisa tem como questão de partida: Qual a identidade da geração Z na gestão de *startups*? O objetivo geral da pesquisa é compreender a identidade da geração Z na gestão de *startups*. De forma específica, o estudo procura identificar as características dos gestores da geração Z, bem como descrever as práticas de gestão adotadas em novos modelos de negócio do tipo *startup*. Para essa pesquisa, aplicada em uma capital brasileira de médio porte, foram selecionados gestores de *startups* já em atuação no mercado, todos integrantes da geração Z.

Apesar do interesse e do debate do assunto entre profissionais, pesquisas sistemáticas sobre gerações e seus efeitos no local de trabalho são limitadas (Bensona & Brown, 2011). Neste sentido, estudos sobre gerações e trabalho contribuirão para a literatura em gestão, bem como trarão aporte gerencial necessário para a convivência e condução profissional de diferentes gerações de trabalhadores. Profissionais de recursos humanos creem que existem diferenças intergeracionais importantes entre os trabalhadores e que essas diferenças fornecem desafios aos gerentes na condução efetiva da força de trabalho.

Subramanian (2017) destaca que entender as gerações e suas peculiaridades é importante para que as organizações não tenham seus propósitos interrompidos por este fator inerente ao ambiente no qual estão inseridas. Destaca também que, apesar do grande impacto social e do debate, ainda falta entendimento sobre as gerações. Arsenault (2004) assinala que, embora exista uma quantidade considerável de evidências para apoiar o argumento das diferenças geracionais no ambiente de trabalho, poucos estudos abordam sistematicamente essa questão.

Após a introdução, a literatura é revisada na segunda parte do trabalho, na qual são abordados diversos temas relacionados à geração Z. Na terceira parte, a metodologia da pesquisa de campo é apresentada, seguida, na quarta parte, da apresentação e da análise dos resultados. As considerações finais integram a quinta e última parte do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A literatura foi revisada e categorizada utilizando-se a técnica da análise temática de conteúdo. Os seguintes temas foram identificados e são socializados a seguir: i) identidade da geração Z e ii) geração Z e trabalho.

2.1 IDENTIDADE DA GERAÇÃO Z

Não há consenso quanto à delimitação temporal do período de início da geração Z. A Figura 1 ilustra essa falta de conformidade em relação à delimitação temporal. Urge compreender que não se pretende fazer uma revisão de literatura a respeito deste ponto, mas demonstrar a divergência existente, elencando alguns trabalhos desenvolvidos sobre o tema.

PERÍODO	REFERÊNCIA	IDADE EM 2017 (anos)
1989	Levy; Weitz, 2000	28
	Santos & Lisboa, 2014	
1990	Tapscott (2009) <i>apud</i> Colet, Beck, & Oliveira, 2015	27
	Csobanka, 2016	
	Ceretta; Froemming, 2011	
1991	Kapil & Roy, 2014	26
1992	Radons, Battistella, & Grohmann, 2016	25
1993	Mccrindle, 2011	24
	Turner, 2015	
1995	Priporas, Stylos, & Fatiadis, 2017	22
	Bassiouni & Hackley, 2015	
2000	Ozkan & Solmaz, 2015	17

Figura 1. Delimitação temporal Geração Z

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme a Figura 1, verifica-se que há, pelo menos, sete marcos temporais que indicam o início dos nascidos na geração Z. Para o presente estudo, adota-se o início a partir de 1990, uma vez que foi o período indicado com maior recorrência na literatura investigada.

Além do aspecto relacionado à idade, outros devem ser tomados quando se pretende estabelecer a identidade geracional dos “Zs”:

É claro que a era em que você nasceu e cresceu é importante, se você travou uma guerra ou perdeu a família para a Blitz, isso impacta sua visão de mundo. E se você nasceu com tecnologia onipresente, a partir dos anos 90, isso também molda a forma como você se comporta. (Subramanian, 2017, p. 60).

Assim, ao se levar em consideração uma geração, deve-se ponderar também sobre o compartilhamento de experiências em comum, bem como seu contexto histórico e cultural. Mannheim (1952) coloca que, apesar de os membros da mesma geração compartilharem o mesmo ano de nascimento e, portanto, terem uma localização comum na dimensão histórica do processo social, não podem ser considerados membros de uma mesma geração simplesmente porque compartilham um ano de nascimento. Eles devem estar em posição de participar de certas experiências comuns de modo que um vínculo concreto seja criado entre os membros de uma geração e que eles compartilhem uma identidade de respostas, uma certa afinidade na maneira como todos se movem e são formados por suas experiências comuns.

A teoria das gerações de Mannheim (1952) foi refinada por Eyerman e Turner (1998). Em sua definição, os autores tomam emprestado o conceito de *habitus* da sociologia da cultura de Pierre Bourdieu (1977) e afirmam que os membros de uma geração compartilham um campo cultural coletivo (de emoções, atitudes, preferências e disposições) e um conjunto de práticas incorporadas (de atividades esportivas e de lazer). McMullin *et al.* (2007) também estenderam esta compreensão, incluindo a tecnologia de computação como um marcador de cultura por meio do qual gerações podem ser formadas. Justamente a tecnologia onipresente, um dos principais elementos sociais atribuídos à geração Z.

Os pertencentes à geração Z também podem ser reconhecidos como nativos digitais, geração *on-line*, geração líquida, geração internet, geração pontocom, geração conectada, geração Facebook, geração silenciosa, entre outras denominações (Csobanka, 2016). Desde a infância, os jovens da geração Z aprenderam a conviver e a utilizar equipamentos como computadores, telefones celulares, *videogames*, etc. Além de todos esses aparelhos eletrônicos, essa geração teve à sua disposição serviços e aplicativos como navegadores *web*, mensagens instantâneas, banda larga e comunicação sem fio (Kapil & Roy, 2014). Para se comunicar, Kenski (2007) aponta que esses jovens usam o “internetês” (que se utiliza de abreviações de palavras e *emojis*), a fim de possibilitar uma comunicação mais rápida.

Vivendo em um momento em que se está cercado de alta tecnologia e com trocas intensas e rápidas de informações (Levy & Weitz, 2000), os indivíduos dessa geração já nasceram em contato direto com a internet e, dessa forma, nunca conheceram o mundo sem computador e *smartphones*. Sua maneira de pensar foi influenciada, desde criança, pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia gera (Ceretta & Froemming, 2011; Veiga Neto, Souza, Almeida, Castro, & Braga Júnior, 2015). Destarte, Santos e Lisboa (2014) mencionam que os integrantes da geração Z possuem mais naturalidade ao lidar com as novas tecnologias, assim, desenvolvem capacidades e características específicas correspondentes a esses estímulos.

Nesse contexto, entre as características da geração Z, pode-se constatar que esta é conhecida pelo imediatismo e pela compreensão de novos conteúdos (Santos & Lisboa, 2014). Ressalta-se ainda que os integrantes dessa geração também são conhecidos como multitarefas (Kapil & Roy, 2014). É perceptível a capacidade dos “Zs” de realizar diversas atividades de forma concomitante, como se conectar na *web*, ouvir músicas, elaborar trabalhos e conversar com alguém que esteja próximo. Outra linha de interpretação, porém, é que os jovens da geração Z mudam de atenção de forma rápida. A geração Z, já nascida digital, pode perder e ganhar o foco com muita facilidade (Jones, 2012). Como a concentração muda celeremente, a atenção de uma atividade para outra é alterada em questão de segundos, gerando a impressão de simultaneidade na execução das tarefas.

2.2 GERAÇÃO Z E TRABALHO

Os membros da geração Z estão transformando a sociedade atual ao mesmo tempo em que o mundo digital está mudando os indivíduos dessa geração. Esses jovens passam o seu tempo de lazer de forma diferente, têm diferentes percepções sobre relacionamentos, contatos, conversas e aprendizados (Csobanka, 2016). Essa visão diferenciada reflete em seu desempenho no mundo do trabalho.

A literatura sugere que as gerações influenciam diferenças nos valores de trabalho em todos os aspectos da gestão de pessoas: recrutamento, treinamento e desenvolvimento, construção de carreira, recompensas, estilo de gerenciamento, entre outros (Parry & Urwin, 2011). Joshi, Dencker, Franz e Martocchio (2010) introduziram o conceito de identidade geracional nas organizações como um construto multifacetado que possui três aspectos-chave: identidade baseada no grupo (que experienciou uma vivência organizacional no mesmo período); identidade baseada na idade (faixa etária que compartilha um coletivo de memórias durante anos de vida); e identidade baseada na incumbência (na ocupação desempenhada em um dado período). A identidade geracional apresenta que os indivíduos atuam nas organizações com diferentes atitudes, habilidades, valores, conhecimento, modo de socialização, entre outros.

O público que compõe a geração Z é de trabalhadores que estão entrando no mercado de trabalho e participando cada vez mais da dinâmica organizacional. Entretanto, o indivíduo da geração Z exhibe características particulares relacionadas ao ambiente organizacional, tais como: ambição, otimismo e autoconfiança (Colet *et al.*, 2015). Martins e

Flink (2013) apontam ainda que esses jovens não acreditam na hierarquia convencional entre chefes e empregados, preferindo trabalhos onde possam ter acesso direto aos gestores.

Segundo Mendonça (2015), a proatividade com relação aos meios digitais leva muitos jovens da geração Z a desejarem ter sua própria *startup*, já que são indivíduos que nasceram para empreender e empregar, além de, conforme Ozkan e Solmaz (2015), buscarem felicidade e prazer com o trabalho. Por outro lado, Jones (2012) aponta que a geração Z possui pouca capacidade de concentração, tem diminuição da ética e do trabalho e apresenta incapacidade de se conectar com formas tradicionais de mídias, fatores que podem trazer problemas de convivência e de desempenho profissional.

Vale enfatizar que se tem atualmente um grande número de gerações coexistindo no mesmo período de tempo: os *baby boomers*, a geração X, a geração Y e a geração Z (Matthewman, 2012). Cada geração diverge uma da outra nos aspectos culturais, religiosos e políticos, tendo hábitos e necessidades peculiares dentro de organizações (Veloso, 2012; Veloso, Silva, & Dutra, 2012).

Pritchard e Whiting (2014) evidenciam que as diferenças entre as gerações são destacadas, tendo como exemplo na criação de tensões nas organizações, principalmente pelas diferenças relacionadas à idade. A geração Z, que está entrando no mercado de trabalho, pode ser um desafio para as empresas (Kapil & Roy, 2014). Todavia, Colet *et al.* (2015) revelam em seu estudo que a união da geração Z com as demais gerações pode gerar uma troca de experiências rica e necessária, aumentando o conhecimento de todos e trazendo resultados satisfatórios tanto para as pessoas individualmente como para as organizações.

No estudo de Colet *et al.* (2015), constata-se que os jovens da geração Z se identificam no ambiente organizacional com profissionais pertencentes à sua geração. Isso se evidencia principalmente porque estes jovens estão acostumados ao imediatismo, são habilidosos com a tecnologia e estão habituados com o ritmo mais acelerado para realizarem suas atividades, muitas vezes não compreendendo ou sendo incompreendidos por seus colegas das gerações anteriores.

Dentre as diferenças dos trabalhadores da geração Z para com os de outras gerações, destacam-se o uso da internet e das redes sociais, o imediatismo, o almejar cargos de liderança a curto prazo e o domínio de novas tecnologias (Colet *et al.*, 2015). Tapscott (2010) relata também algumas atitudes que diferenciam essa geração das demais, podendo destacar: a liberdade para experimentar, escrutínio, colaboração, entretenimento associado ao trabalho e constante busca por inovação.

No estudo apresentado por Priporas, Stylos e Fotiadis (2017), os entrevistados concordaram que as interações humanas com a tecnologia tendem a crescer, se tornando uma parte inseparável da vida humana e trazendo preocupações sobre os resultados dessa evolução para as relações interpessoais e para o mercado de trabalho. Nesse sentido, o gerenciamento de pessoas no local de trabalho ganhou maior destaque, tendo como grande foco respeitar a heterogeneidade de sujeitos, a fim de promover a integração entre os trabalhadores de diferentes gerações (Silva, Dutra, Veloso, & Trevisan, 2014). De acordo com Lotz e Gramms (2012), o trabalho em equipe e o desenvolvimento de liderança são ações indispensáveis para aliar características como experiência, predominante nas gerações *baby boomers* e X, e inovação, das gerações Y e Z, acarretando bons resultados aos envolvidos e ao local de trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para condução do estudo, adota-se em sua integralidade uma abordagem qualitativa, buscando captar as percepções, as opiniões e os sentidos dos sujeitos de pesquisa que permitam a apreciação do objeto de estudo, qual seja: a identidade da geração Z na gestão de *startups*. Assim, mediante o contato com suas opiniões, valores, crenças, maneira de pensar, sentir, relacionar-se e agir, foi possível constituir a base para a compreensão do fenômeno estudado (Minayo, 2012). Em relação ao tipo, a pesquisa é classificada como exploratória, pois busca maior proximidade e aprofundamento em relação a um assunto pouco abordado ou conhecido (Gil, 2002).

Para a coleta qualitativa, empregou-se a técnica de entrevista semiestruturada, mediante a utilização de roteiro com questões previamente elaboradas pelos pesquisadores, o qual foi adotado como guia da interlocução estabelecida com os sujeitos de pesquisa. O roteiro, embasado na revisão bibliográfica, a fim de atingir o objetivo proposto nesse trabalho, trata dos seguintes pontos, em ordem: como surgiu a ideia do negócio; como foi o seu processo de implementação; aplicação do exercício-estímulo; o que o entrevistado pensa das formas de gestão das empresas; quais características particulares consideradas fundamentais; quais as dificuldades e os desafios que enfrenta no gerenciamento do negócio; quais os planos para o futuro.

Com o intuito de ampliar a percepção sobre as narrativas dos sujeitos de pesquisa, foi aplicado o recurso do “exercício-estímulo” durante a entrevista. O “exercício-estímulo” é uma adaptação do uso que Albandes-Moreira (2002) fez da “questão-estímulo” e Batista-dos-Santos e Oliveira (2015) do “elemento-estímulo”. Batista-dos-Santos e Oliveira (2015) explicitam que tal recurso se trata de “algo” ao mesmo tempo amplo e focal que, apresentado ao entrevistado durante a entrevista, serve como eixo para a mesma, dada a relação com o objeto de estudo.

Nessa perspectiva, o entrevistado foi convidado a fazer um desenho que representasse a visão particular da sua empresa e, depois, explicá-lo. A ideia era permitir que o indivíduo demonstrasse a sua *startup* para além da sua fala, auxiliando, assim, a compreensão da ótica subjetiva da sua empresa pelo pesquisador. O entrevistado ficou livre para a realização de qualquer desenho, sendo solicitado no mínimo um. Os desenhos foram interpretados juntos às explicações e aos discursos dos gestores de *startups*. A utilização da imagem na pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador aprofundar aspectos da investigação para além do discurso produzido pelos investigados. As múltiplas perspectivas poderão trazer nova luz à compreensão da imagem, cujos dados descritivos, por sua vez, podem gerar narrativas sobre a imagem produzida e material para uma compreensão mais esclarecedora do objeto de estudo (Gilberto, 2015).

Uma entrevista teste foi conduzida a fim de se verificar a adequação do roteiro aos objetivos da pesquisa e, ainda, se haveria dificuldade de entendimento acerca de alguma questão levantada. Após a condução do teste, algumas questões do roteiro foram reestruturadas. Percebeu-se, por exemplo, a necessidade de solicitar a apresentação da empresa no início da entrevista e de se incluir uma questão arguindo sobre quais características pessoais representavam um desafio para o gerenciamento do negócio.

As entrevistas foram realizadas em capital brasileira de médio porte, nos locais e horários determinados pelos sujeitos de pesquisa. Ressalta-se que os pesquisados foram selecionados por acessibilidade dos pesquisadores. Foram entrevistados cinco líderes de negócios já atuantes no mercado, considerados pertencentes à geração Z, de acordo com a literatura, levando em consideração o ano de nascimento, o compartilhamento de experiências e o contexto histórico em comum. Para definir a quantidade de entrevistas, adotou-se o princípio de saturação empírica, pelo qual se decide sobre o momento de encerrar a coleta de campo após o julgamento de que a ampliação do material empírico não trará novas ou diferentes observações (Pires, 2012). As entrevistas foram realizadas e gravadas após assinatura do termo de consentimento, pelos entrevistados, e do termo de confidencialidade, pelo entrevistador. Tendo em vista a garantia do anonimato firmada entre as partes, os entrevistados são aqui representados pelas letras A, B, C, D e E e as *startups* pelos códigos S1, S2, S3, S4, S5 (Figura 2).

Código entrevistado	Idade	Negócio (Startup)	Código Startup
A	20 anos	Sensor e aplicativo que auxiliam deficientes visuais a se locomoverem	S1
B	27 anos	Soluções geográficas e inteligência de mercado	S2
C	20 anos	Plataforma personalizada de escolha de entretenimento	S3
D	24 anos	Cartão de exclusividades e descontos	S4
E	26 anos	Tecnologia em educação	S5

Figura 2. Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após a etapa de campo, as pesquisas foram transcritas em sua totalidade, e as análises foram conduzidas nessa versão escrita. A média de duração das entrevistas é de 61 minutos. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo do tipo temática, tal como proposto por Minayo (2004). Durante a etapa teórica, os pesquisadores geraram tabelas de categorização temática da literatura sobre o tema geração Z e novos modelos de negócio, em que se destacavam unidades de contexto, núcleos de sentido e temas. Os dois primeiros campos eram extraídos *ipsis litteris* como estavam no texto. Os temas emergiram a partir da percepção dos pesquisadores em relação ao sentido comum das informações averiguadas. A seguir, são apresentados os resultados do processo de categorização, o qual foi realizado com suporte do *software* Atlas TI. Os trechos mais representativos são destacados, uma vez que o espaço é insuficiente para apresentação das narrativas na íntegra.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o apoio do *software* Atlas TI, foi realizada uma análise dos dados, em que foram levantadas as categorias pertinentes para o estudo e com validação por meio das citações. As categorias “Identidade da geração Z” e “Práticas de Gestão”, apresentadas na Figura 3, estão compostas respectivamente pelos temas identificados nas entrevistas:

características, ocupações e perspectivas para o futuro; contato/equipe, prazeres/desafios, visão da *startup* e empreendedorismo.

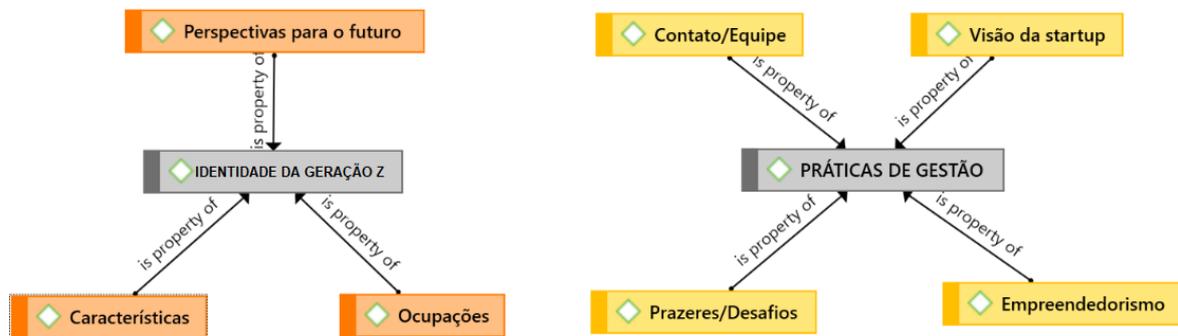


Figura 3. Networking.
Fonte: Dados da pesquisa.

Características

Inicialmente, ao verificar as características da geração Z, nota-se que pontos como autoconfiança, otimismo e imediatismo (Iorgulesco, 2016; Colet *et al.*, 2015; Santos & Lisboa 2014) estão presentes nas descrições dos entrevistados. Essa evidência mostra coerência entre os atributos apresentados pela literatura acadêmica e a autoimagem dos entrevistados. Destaca-se, no entanto, que também emergiram outras características para essa geração, não enfatizadas na bibliografia, como a coragem e a impulsividade, além de traços tidos como “inerentes” a esse público, os quais podem ter conotações positivas e negativas, como o imediatismo.

Entrevistado B – Sou muito impaciente, acho que isso atrapalha porque nem tudo pode ser feito no momento que eu quero, tenho que aprender a lidar com o tempo.

Entrevistado C – Eu acho que é tipo, não ter medo de desafio, sabe? E trazer, na medida do possível, soluções inovadoras pra desafios diferentes. Então acho que essa é a minha principal característica que agrega pra S2.

Entrevistado D – Sou um pouco impulsivo, não só pra obter resultados, mas pra tentar fazer aquilo de qualquer jeito e vamo que vamo, mas às vezes esse negócio de errar o *timing* você acaba perdendo o negócio, então eu tenho que ser mais tranquilo, sou um pouco ansioso e acho que isso é importante pra você respirar um pouco e ter calma.

Ocupações

Outro ponto fortemente mencionado pelos jovens foi o perfil multitarefas (Kapil & Roy, 2014). Enfatiza-se, no grupo de sujeitos da pesquisa, que tanto eles se envolvem com múltiplas atividades quanto há uma variedade dentro dessa multiplicidade, estando os indivíduos, em seus cotidianos, envolvidos com atividades profissionais de natureza bastante diferente. Percebe-se que esta característica é enaltecida pelos entrevistados como uma qualidade, divergindo do pensamento de falta de foco e concentração apontado por Jones (2012).

Entrevistado A – Se eu tenho outra atividade né? Eu sou bolsista aqui da universidade, na pró-reitoria de extensão e a minha fonte de renda basicamente própria é essa [...].

Entrevistado B – Tô trabalhando na “empresa X” também, que é o do professor “fulano” daqui [...]. Como bolsista, tenho o “emprego Y” e tem também um outro projeto que é com o “local X”, centro de empreendedorismo da “empresa T”, é um ciclo pra empreendedores.

Entrevistado C – Hoje eu trabalho, sou diretor comercial da empresa júnior de direito da “instituição X”, sou também gerente comercial em outra *startup*, e eu sou diretor comercial na “empresa X”.

Contato/Equipe

Apresentado intensamente como principal aspecto das gerações mais atuais, Y e Z, as relações de trabalho entre a equipe das *startups* analisadas é primordialmente por meios digitais (Ceretta & Froemming, 2011; Colet *et al.*, 2015; Csobanka, 2016; Zhitomirsky-Geffet & Blau, 2016), sendo essa condição justificada pela condição do perfil multitarefa desses indivíduos. Dessa forma, fica esclarecido que o contato por meio de plataformas digitais se dá não exclusivamente pela afinidade com os meios, mas principalmente pela escassez de tempo que os gestores e os integrantes da equipe, em sua maioria pertencentes à geração Z, demonstram em sua rotina como barreira para encontros presenciais.

Entrevistado A – A maioria aqui tem diversas outras atividades, né? Então, a gente pouco tem encontros presenciais. A maioria das nossas reuniões é por Hangout, é através do WhatsApp, do Telegram, então a gente hoje tá na fase de planejamento estratégico [...].

Entrevistado B – Nós temos um planejamento das nossas atividades e um plano de ação por meio do Trello, onde a gente utiliza mais. O WhatsApp também é uma ferramenta que a gente utiliza bastante pra gente, mas, como nosso tempo é curto em função das outras atividades que a gente também desenvolve, é... o nosso contato está sendo mais por videoconferência, a gente faz reuniões cada um nas suas casas.

Entrevistado E – [...]. O corporal tá pra tratar de assunto mais importantes, mais estratégicos, e o tecnológico pra tratar coisa mais... mais usuais, mais do dia a dia, ah, me manda tal e-mail, falou com fulano de tal, então a gente vai usar o Slack e o WhatsApp pra isso.

Prazeres/Desafios

A satisfação em trabalhar no que se tem interesse é um ponto relevante para essa geração, que busca sempre ter o trabalho como extensão da sua casa e busca ter prazer com a profissão (Mendonça, 2015; Ozkan & Solmaz, 2015). Os desafios também são reforçados, sendo representados como uma ponte para o sucesso final. O aspecto de confiança no desenvolvimento dos trabalhos e da superação dos obstáculos surge nos discursos, sendo esses pontos que motivam a continuar investindo nos negócios.

Entrevistado A – Eu acho que é... a ideia principal, a alma de tudo, é você gostar do que faz, então, eu gosto de tecnologia assistida, eu gosto de trabalhar com essa parte de *hardware*, de desenvolver um produto que ajude as pessoas, então isso nunca foi uma dificuldade pra mim, então todos esses desafios eu enfrentei como um... obstáculos que são naturais.

Entrevistado D – [...] o S4 ele tá... ele é um foguete, ele tá decolando e vai encontrar algumas barreiras até chegar no espaço e, tipo, depois disso ele vai encontrar uma estabilidade e ele vai tá autossustentável né? 100%. Vejo que tem algumas barreiras que elas vão diminuindo [...].

Entrevistado E – Acho que quando você começa a trabalhar muito cedo tem uma hora que você diz “não, dinheiro é bom, é bacana e tal, mas acho que tem que ter sentido, tem que ter um propósito”.

Com a utilização do exercício estímulo, tem-se como exemplo a Figura 4 do entrevistado C. O sujeito de pesquisa traz a ideia de que os desafios fazem parte do tipo de empreendimento que escolheram e do sucesso tão almejado por eles. Desse modo, mesmo sensações e sentimentos como estresse, nervosismo e até pânico são tomados como normais, como uma espécie de mobilizadores em seu cotidiano, fortalecendo a característica de coragem, que deriva da esperança e da confiança já mencionadas.



Figura 4. Elemento estímulo entrevistado C

Fonte: Dados da pesquisa.

Entrevistado C – [...] Depois tipo as nossas experiências foram aumentando e os desafios foram aumentando também, então, tipo, a gente não tava mais em pânico, mas continuava muito estressado e tal, e tipo... é o que acontece basicamente até hoje porque ainda tem muita coisa que a gente não sabe fazer, certo? Mas... o que eu acredito é que também é meio que a curva de aprendizagem de uma *startup*, sabe? Tipo, você vai passando por essa série de intempéries e tal, até que você meio que se estabiliza e aí se estabilizar não é tipo, não é uma reta, é meio que você numa crescente, tá ligado? Que é mais ou menos o que pressupõe o conceito de uma *startup* né, que tipo assim, a partir de determinado momento você deslança, entende? [...].

Além do apresentado pelo entrevistado C, por meio do exercício estímulo, outros pesquisados relatam mais uma vez, em seus discursos, os problemas e os desafios encontrados para o desenvolvimento das *startups*.

Entrevistado B – [...] O maior desafio é o tempo, porque tá muito complicado conciliar, uma plataforma pelo pouco que eu entendo. Não sou desenvolvedora, mas são muitas coisas que a gente vê a necessidade de ser feito, mas a gente não tem tempo nem recurso suficiente pra poder desenvolver, então ainda se configura um dos nossos maiores problemas [...].

Entrevistado E – Então, esse aqui acho que é o nosso desafio, quando a gente olha pro S5 a gente entende que a gente tá... tá caminhando, que a gente tá subindo uma grande montanha e que cada passo que a gente dá a gente fica mais próximo, não do topo, mas do outro, do outro pedaço que a gente vai ter que olhar pra novos horizontes, então a gente tem, tem algumas metas bem, bem arriscadas, mas metas palpáveis, claras, pra que todo mundo sinta conforto em... em buscar através delas [...].

Visão da *startup*/Empreendedorismo

Vale salientar que as *startups* são novos modelos de negócio no mercado, sendo ainda restrita a propagação da sua definição, dos seus formatos e características por parte dos estudiosos. Para Mendonça (2015), os jovens da geração Z desejam, em sua maioria, ter sua própria *startup*, apesar de que as narrativas mostram incertezas quanto ao conceito, às peculiaridades, à durabilidade, ao prazo de retorno de investimento, entre outros, comuns às *startups*. Os gestores mantêm as empresas descobrindo na prática, no decorrer da execução dos trabalhos, o que de fato significa os novos modelos de negócio, que não condiz exatamente com o que eles têm em mente a priori.

Entrevistado B – [...] mas tem alguns critérios que pra mim deve ser considerado em uma *startup*, a questão de ser escalável, a questão de... de recursos, a maioria das *startups* elas não têm uma autossustentabilidade, elas se sustentam por meio de editais e financiamentos, outra coisa também que eu acredito é no tempo, geralmente você não vê uma *startup* com 25 anos de idade [...].

Entrevistado C – [...] uma coisa que é muito interessante é que hoje o ecossistema de *startup*, de inovação, em geral ele é vendido de uma maneira e ele ocorre de outra totalmente diferente, sabe? Ele é vendido “Ah você tem uma ideia, você vai ficar rico daqui pra amanhã com a sua ideia, você não precisa de mais nada só de uma ideia” (risos) isso é uma piada [...].

Entrevistado E – [...] O fato de você tá no negócio e você ainda não sabe se aquele modelo de negócio é o ideal ou não, mas o que você quer que aquele modelo seja validado e que você consiga dar uma escala, que você não conseguiria dar num negócio mais tradicional, né? Pelo fato de você ou precisar escalar custos, ou escalar profissionais, então dentro da nossa organização a gente entende que a gente tá num grau de incerteza, que a gente tá trazendo inovação, que muitas vezes é muito subjetivo, e até o próprio mercado às vezes demora um pouquinho a responder e tá buscando escalabilidade [...].

Considerando as características inerentes à geração Z e, mais especificamente no âmbito profissional, a capacidade empreendedora e a visão de gestão desses indivíduos, nota-se que aspectos como falta de experiência, compreensão dos riscos, abertura para novos negócios, novas representações de hierarquia e incentivo externos são fatores relevantes para o sucesso das *startups*, de acordo com os sujeitos entrevistados. O fator idade aparece como resposta para os erros passados e futuros no negócio. A idade também influencia na hierarquia horizontal, abordada por Martins e Flink (2013), e facilita a gestão, já que os líderes das *startups* admitem a sua jovialidade e a do seu grupo de trabalho. O cargo de gestor implica em responsabilidades que, pela inexperiência, torna mais interessante a divisão destas com a equipe.

Entrevistado A – Eu acho que o gestor ele é muito importante pra isso. Como também sou muito novo nesse sentido, né, eu acho que ainda tenho muito a aprender e com certeza muitas coisas podem mudar, muitas ideias podem melhorar [...].

Entrevistado B – [...] quando se fala de uma pessoa contratada aí existe uma hierarquia, mas não é uma hierarquia de eu mando e você obedece, é de cumplicidade, somos jovens e a gente às vezes quer quebrar a barreira de modelos de negócios tão fechados e acabamos fragmentando alguns pontos, mas outros às vezes por costume você acaba fazendo voluntariamente.

Entrevistado C – [...] você precisa também ter apoio de gente que sabe, entendeu? E você precisa também de uma boa rede de contatos, sabe? Tipo, isso tudo é tipo o mínimo que você precisa, a sua ideia é... (risos) entendeu? Tipo, eu vejo muita gente que ganha muito dinheiro com ideias extremamente rudimentares, sabe? Muito rudes mesmo. Então, mas porque tem, porque tem aporte, porque tem gerenciamento, porque tem equipe boa, tá ligado? [...].

Entrevistado E – [...] Então a gente tem uma gestão 100% horizontal, então todos os dados que a gente tem são repassados pra todos os funcionários. Então, quanto que a gente fatura, como que tá a inadimplência, qualquer dado que você imaginar a pessoa da comunicação vai saber, o cara do desenvolvimento também, acho que até a menina da limpeza, que ela escuta tanto a gente falando que ela também sabe dos números, entendeu? [...].

Perspectivas para o futuro

Ao serem questionados sobre planos para o futuro, os entrevistados demonstram confiança em relação ao futuro profissional e à continuação de iniciativas empreendedoras, tendo em vista que preferem trabalhar de maneira independente (Iorgulesco, 2016). Assim, há os que chegam a representar o ato de empreender como um tipo de carreira.

Entrevistado B – Me vejo lá em Nova Iorque, minha plataforma rodando a todo vapor, ganhando tufos de dinheiro e eu tomando água de coco (risos).

Entrevistado C – Eu me vejo empreendendo. Eu não sei se num cargo de executivo, eu não sei se sendo próprio sócio da sociedade empresarial, mas eu me vejo empreendendo. Aí eu não vou apostar na empresa x, não vou apostar na empresa y, mas nessa carreira, entendeu?

Entrevistado D – [...] Muitos empreendedores falam que temos que ter foco em uma coisa, mas eu já tentei ser focado em milhão de coisas e não deu certo, mas hoje eu tenho conseguido trabalhar com as duas coisas que eu amo da maneira certa, eu vejo no meu futuro trabalhando com empreendedorismo e continuando com minha vertente jurídica, eu amo os dois, tenho paixão, não me importo de trabalhar com os dois. Vejo essas duas coisas como coisas que brilham meus olhos, é o que vejo no meu futuro, fazendo os dois.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou compreender a identidade da geração Z na gestão de *startups*. Com os resultados obtidos, compreende-se que as características da geração que influenciam na formação da identidade de gestão são a autoconfiança, o otimismo, o imediatismo e a capacidade de serem multitarefas, desempenhando papéis diferentes, em organizações distintas, de forma concomitante.

Como achados de pesquisa, outras características emergiram como pertencentes à identidade dos gestores da geração Z nos novos modelos de negócio, quais sejam: coragem, impulsividade (que apresenta relação com o traço de imediatismo) e confiança no sucesso do negócio. Percebe-se que alguns aspectos podem ter conotações positivas e negativas concomitantemente, como é o caso do imediatismo, que diversas vezes é abordado na literatura de forma neutra ou positiva, negligenciando o caráter negativo que pode representar. Ademais, o reconhecimento da inexperiência é levantado como justificativa para possíveis erros de gestão, bem como preferência por uma hierarquia horizontal.

A preocupação em buscar a satisfação no trabalho, fazendo o que gosta, encarando os desafios como parte para chegar ao sucesso, também foi evidenciada pelos entrevistados. Vale ressaltar que os gestores entrevistados não se mostraram apegados à organização que lideram, tendo como objetivo, na verdade, o sucesso profissional, empreendendo continuamente em diferentes modelos de negócio. Logo, o ato de empreender continuamente é considerado atividade presente na construção da carreira.

Em relação aos novos modelos e às práticas de gestão adotadas, os entrevistados expressaram preferência e afinidade por *startups* por aliar a tecnologia à flexibilidade de trabalho e de estrutura organizacional. E, segundo os sujeitos da pesquisa, esses também são fatores relevantes para o sucesso do negócio. Por outro lado, também fogem do padrão de representação de *startups* como dependentes apenas de uma grande ideia inovadora e alertam para a necessidade de conhecimento, experiência, bom gerenciamento, boa rede de contatos e trabalho em equipe.

Desse modo, a identidade dos gestores da geração Z nas *startups* apresentou elementos como autoconfiança, otimismo, imediatismo, coragem, impulsividade, confiança, habilidade para ser multitarefas, inexperiência, ser avessos a hierarquias, preocupação com a satisfação pessoal no trabalho, gostar de desafios e ter o empreendedorismo contínuo como opção de carreira. O resultado deste estudo procurou colaborar com as investigações sobre a identidade da geração Z no gerenciamento de *startups*, dessa maneira a literatura ainda escassa sobre esta geração ganha contribuição teórica e os profissionais podem ter nesta pesquisa norteamentos que facilitem a gerência do trabalho realizado por essa geração nas organizações.

Como fator limitante da pesquisa há o fato de os entrevistados serem residentes em uma mesma cidade, além da incerteza apresentada quanto ao conceito e às características das *startups*. Dessa forma, sugere-se que, para estudos futuros, sejam ouvidos líderes de diferentes regiões do país. Outra sugestão de estudo refere-se à pesquisa aprofundada, junto aos indivíduos que desenvolveram e estão nesse mercado de trabalho, sobre o modelo de negócio de *startup*. O estudo aqui apresentado focou em explorar características identitárias da geração Z, sugere-se que outras gerações sejam estudadas, realizando ainda um comparativo entre gerações.

REFERÊNCIAS

- Albantes-Moreira, L. A. (2002). *An exploratory study on the nature of the representations of organization, manager and management within a group of teachers of a business school* (Tese de Doutorado). École des Hautes Études Commerciales, Montreal, Quebec.
- Arsenault, P. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(2), 124-141. Doi: 10.1108/01437730410521813
- Bassiouni, D. H., & Hackley, C. (2014). Generation Z'children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 13(2), 113-133. Doi: 10.1362/147539214X14024779483591
- Batista-dos Santos, A. C., & Oliveira, J. A. (2015). Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE*, 13(1), 52-82. Doi: 10.1590/1679-395123042
- Bensona, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. Doi: 10.1080/09585192.2011.573966
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge, Cambridge University Press.

- Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *Raunp: Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração*, 3(2), 15-24.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2).
- Colet, D. S., Beck, N., & Oliveira, D. G. (2015, novembro). "Filhos da Internet": Desafios Comportamentais da Geração Z. *V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, Brasil, 5.
- Dullius, A. C.; & Shaeffer, P. R. (2016). CAPACIDADES DE INOVAÇÃO EM STARTUPS: CONTRIBUIÇÕES PARA UMA TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO. *Alcance*, 23(1), 34-50.
- Eyerman, R., & Turner, B. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of Social Theory*, 91-106.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4th ed.). São Paulo: Atlas.
- Gilberto, I. (2015, dezembro). A pesquisa qualitativa com a utilização de imagens. *International Studies on Law and Education. CEMOrOc-Feusp / IJI-Univ. do Porto, Porto*, 51-58.
- Iorgulesco, M. (2016). Generation Z and its Perception of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- Joshi, A., Dencker, J., Franz, G., & Martocchio, J. (2010). Unpacking Generational Identities In Organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Jones, P. H. (2012). The continuum of learner disengagement: Ethnographic insights into experiential learning in marketing education. *Journal of Marketing Education*, 34(1), 19-29.
- Kapil Y., & Roy, A. (2014), Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1).
- Kenski, V. M. (2007). *Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação*. Campinas: Papirus.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2000). *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas.
- Lotz, E. G., & Gramms, C. L. (2012). *Gestão de Talentos*. Curitiba: Inter Saberes.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In Kecskemeti, P. (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-322). London: Routledge & Kegan Paul.
- Martins, T. H., & Flink, R. (2013). Competências para gerenciar diferentes gerações. *VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Matthewman, J. (2012). *Os novos nômades globais*. São Paulo: Clio Editora.
- Mccrindle, M. (2011). *The ABC of the XYZ: understanding global generations*. Sydney: UNSW Press.
- McMullin, J., Comeau, T., & Jovic, E. (2007). Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers. *British Journal of Sociology*, 58(2), 297-316. Doi: 10.1111/j.1468-4446.2007.00152.x
- Mendonça, H. (2015, fevereiro 23). Conheça a Geração Z: nativos digitais que impõem desafios às empresas. ELPAÍS Brasil. Recuperado de https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html em 01 de maio.

- Minayo, M. C. (2004). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (8th ed.). São Paulo: Hucitec / Rio de Janeiro: Abrasco.
- Minayo, M. C. (2012). *Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade*, *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621-626.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics And Finance*, 26, 476-483. Doi: 10.1016/s2212-5671(15)00876-x
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Pires, A. P. (2012). Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In Poupart, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (3rd ed.). Petrópolis: Vozes.
- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77. Doi: 10.1016/j.chb.2017.01.058
- Pritchard, K., & Whiting, R. (2014). Baby Boomers and the Lost Generation: On the discursive construction of generations at work. *Organization Studies*, 35(11), 1605-1626.
- Radons, D. L., Battistella, L. F., & Grohmann, M. Z. (2016). Geração e Gênero como Moderadores no Comportamento de Compra Pró-Ambiental. *Pensamiento y Gestión*, (41), 148-173.
- Santos, W. P. dos, & Lisboa, W. T. (2014). Características psicossociais e de consumo da Geração Z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional. *Comunicação & Mercado/UNIGRAN*, 3(6), 98-110.
- Silva, R. C. da, Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., & Trevisan, L. N. (2014). As Gerações em Distintos Contextos Organizacionais. *Gestão & Regionalidade*, 30(89). Doi: 10.13037/gr.vol30n89.2798
- Subramanian, K. R. (2017). The Generation Gap and Employee Relationship. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(6), 59-67.
- Tapscott, D. (2010). *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a Internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios.
- Turner, A. (2015). Generation Z: technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. Doi: 10.1353/jip.2015.0021
- Veiga Neto, A. R., Souza, S. L. B. de, Almeida, S. T. de, Castro, F. N., Braga Júnior, S., & Silva Braga Júnior. (2015). FATORES QUE INFLUENCIAM OS CONSUMIDORES DA GERAÇÃO Z NA COMPRA DE PRODUTOS ELETRÔNICOS. *Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1). Doi: 10.18593/race.v14i1.4935
- Veloso, E. F. R. (2012). É possível negar a existência da geração Y no Brasil? *Revista Organizações & Sociedade*, 19(63), 745-747. Doi: 10.1590/S1984-92302012000400011
- Veloso, E. F. R., Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 197-207.
- Zhitomirsky-Geffet, M., & Blau, M. (2016). Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage. *Computers in Human Behavior*, 64, 682-693. Doi: 10.1016/j.chb.2016.07.061